

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: X200515082

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

北京电信的战略选择与分析

The Analysis about Strategy Choice of China Telecom Group  
Beijing Coporation

林 明

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 9 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博士论文摘要库

## 摘 要

北京电信作为新兴的电信运营商，在 2004 年到 2008 年的几年间，与其他新兴电信运营商相比，取得了相当出色的经营业绩。本文希望通过总结、分析北京电信在战略方面的选择与实施，找出可资借鉴的经验和教训。同时，也对电信行业的市场环境发生变迁的条件下，北京电信战略转型的特点和方向进行了研究。

在阐明研究的背景和任务后，本文简要说明了 2002 年北京市场的竞争环境，并根据当时北京电信所具备的战略能力，分析了定位于高价值客户的目标市场以及注重盈利率而非市场占有率的发展思路的原因。围绕这一思路，北京电信在 2004 年提出了战略目标体系，包括“建设世界一流新兴运营商”的愿景目标，以及市场、财务、人力和网络等方面的专业目标。本文认为，北京电信战略目标体系从形成到正式提出，一方面反映了创业型企业从创立到高速成长并逐渐成熟的典型性过程，另一方面说明人力资源因素在服务型企业中的根本驱动作用。本文用说明和分析并举的方式，阐述了北京电信在战略实施过程中所采取的措施等，包括建立共同意愿、组织、比较优势、主要创新、财务控制和战略性考核等方面，同时结合企业所处的发展阶段分析了战略实施过程中的特点和不足。本文随后从战略制定和实施的整体层面上，对北京电信的战略管理进行了归类，并将北京电信所采取的传统型的战略管理模式与制定和实施过程中的实际情况结合起来，分析了战略过程中的强势和不足。根据北京电信的经验和教训，文章得出新兴运营商在战略选择时必须注重利润、服务和创新等三个基本点。

此后，本文论述了传统电信行业普遍面临的环境变迁及带来的挑战，介绍了包括中国电信在内的传统运营商的转型，指出了传统运营商转型的实质，即从基础运营商转向综合服务提供商，从以技术和产品为中心转向以客户为中心，反映了技术进步所推动的市场竞争充分和行业竞争深化。北京电信作为新兴运营商，本身已经具备转型的内在性因素，文章从中国电信提出的业务转型、网络转型和组织转型等三个方面分析了北京电信在转型方面的特点，说明了北京电信未来转型的方向和压力主要是全业务经

营。由于全业务经营尚未展开，文章在最后对全业务条件下北京电信应该采取的战略方向和发展策略进行了粗略分析和展望，指出全业务经营不仅意味着业务范围的扩大，更是意味着经营模式的全面转型，因而是应高度重视的重大挑战。

**关键词：**战略；分析；转型。

厦门大学博士论文摘要库

## **Abstract**

As a newly-founded CLEC in Beijing area, China Telecom Group Beijing Corporation made remarkable achievements compared with other CLECs during 2004 to 2008. Many new telecom operators saw ever declining profits or went broke at the beginning of 21<sup>st</sup> century, which was just the time that Beijing Corporation founded and grew fast. Therefore it is of great importance for the author to analyze the strategy and execution of Beijing Corporation, summarize the lessons and study their strategic transfer when facing up the changeable market environment.

The thesis first illustrates the strategic positioning of Beijing Corporation in 2002 when the company founded. With a comprehensive analysis of telecom market in Beijing as well as the strengths and the weakness cherished by the company, Beijing Corporation eventually chose high value customers as the target market, and paid more attention to profit margin rather than penetration rate or market shares. Directed by above train of thought, the company then mapped out a set of strategies in 2004 covering market, network, finance and human resources with the vision of the top CLEC in the world. While enjoying the rapid development Beijing Corporation has matured a great deal and realized that as a typical service provider it is the human resources that ultimately drive the grown-up of the company. The thesis also tells some details on strategy execution, such as getting common understanding, organizing, strength comparison, innovation, financial control and assessment. With the all-round analysis of strategy making and execution, the author summarizes the experience and lessons learned by Beijing Corporation, and concludes that profit, quality service and innovation are the keys for CLECs to start their strategies.

Afterwards the thesis discusses some challenges brought about by the changing environment among the traditional telecom business, which force many traditional telecom operators including China Telecom to transform in all respects. Nowadays China Telecom has transformed from a traditional basic telecom network operator who centers on technology and products into a modernized integrated information service provider with customer as the main focus. In a sense technological progress intensifies competitions among telecom market. Guided by China Telecom Group, Beijing Corporation transformed on services, network and organization as well. In author's mind the upcoming full services operation remains as the main challenge in the process of transformation, which not only brings about more telecom services but also totally changes the business operation model. The thesis at the end looks forward to the situation under the full services operation and makes general analysis of the strategies that Beijing Corporation shall adopt.

**Key Words:Strategy;Analysis;Transformation.**

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

前 言 .....	1
第一章 研究的背景与任务 .....	2
一、 北京电信的战略概况 .....	2
二、 研究任务 .....	3
三、 研究依据的主要理论和内容安排 .....	4
第二章 战略选择、制定与实施 .....	6
一、 北京电信市场 2002 年的竞争环境 .....	6
二、 能力与定位 .....	6
三、 北京电信战略目标体系内涵 .....	7
四、 关于北京电信战略目标体系的分析 .....	12
五、 战略实施及启示 .....	16
第三章 北京电信的战略管理 .....	24
一、 战略实施结果的双向异向性 .....	24
二、 战略绩效考核与评估 .....	25
三、 战略总结及回归战略本质的考量 .....	29
第四章 环境变迁、战略挑战及电信转型 .....	32
一、 电信行业的环境变迁与战略挑战 .....	32
二、 电信行业的对策及转型实质 .....	34
三、 中国电信行业对转型的探索以及中国电信的转型 .....	36
第五章 未来战略的展望 .....	38
一、 北京市场环境变化及对传统固网的冲击 .....	38
二、 北京电信转型的特殊性 .....	39
三、 全业务条件下对北京电信战略转型的思考 .....	42
参考文献 .....	46

删除的内容: 29

删除的内容: 29

删除的内容: 32

删除的内容: 32

删除的内容: 32

删除的内容: 32

删除的内容: 34

删除的内容: 34

删除的内容: 36

删除的内容: 36

删除的内容: 38

删除的内容: 38

删除的内容: 38

删除的内容: 38

删除的内容: 39

删除的内容: 39

删除的内容: 42

删除的内容: 42

删除的内容: 46

删除的内容: 46

厦门大学博硕士论文摘要库

## 图标目录

表 1: 世界顶级传统运营商关键经营指标.....	8
表 2: 北京电信 2004-2008 年战略目标体系关键指标.....	9
表 3: 北京电信 2004-2008 年网络建设投资规模.....	10
表 4: 北京电信战略关键指标实施结果.....	23
表 5: 战略管理四种模型.....	24
图 1: 北京电信目标市场定位.....	7
图 2: 世界级现代电信企业集团竞争能力.....	11
图 3: 电信企业竞争能力发展阶段.....	11

厦门大学博士论文摘要库

## 前 言

从上世界 90 年代世界各国逐渐放开电信管制开始, 新兴运营商纷纷进入电信市场参与竞争。然而二十一世纪初, 各国的电信运营商因业绩不良而大批破产。北京电信作为一个新兴运营商, 自 2002 年 6 月 28 日成立以来, 经过几年的经营, 在没有得到特别照顾的前提下, 取得远比国内相同性质的其他新兴运营商更大的成就, 甚至埃森哲也认为北京电信是新兴运营商<sup>①</sup>中的一个另类。本文希望通过对北京电信战略选择进行总结和分析, 也许对新兴运营商的发展有所借鉴。当然任何一个成功的企业都不可能简单归结于几条抽象出来的所谓规律, 否则运营一个企业只不过成为宿命论的游戏。

北京电信作为创业型企业, 在许多方面的成熟度还需要进一步提高, 这也是选择从战略角度进行总结和分析的主要原因。因为相对于其他方面, 北京电信的战略较为成熟和具有特色, 而且能站在一个较为宽泛的视角统摄其他层面, 使总结和分析更具有逻辑性和条理性, 从而更加清晰。

---

<sup>①</sup> 新兴运营商也称为 CLEC, Competitive Local Exchange Carrier

## 第一章 研究的背景与任务

### 一、北京电信的战略概况

2001年10月，中国电信南北拆分的方案出台。拆分重组后形成新的5+1格局。重组完成后，北京电信于2002年6月28日正式成立。公司的性质是在北京市行政区划内由中国电信出资设立的国有独资子公司，具有企业法人资格。成立初期的新北京电信注册资金为10亿元人民币，几个月后，注册资金增加到20亿元人民币，均为中国电信注资。到2003年春节北京电信“游子情”业务开通之前，业务收入为零。网络资源同样为零。成立时的员工数量约40多人。

与很多创业型公司一样，北京电信在成立的初期并没有一个明确的战略，甚至没有一份争取投资的创业计划书。这与2002年电信改革的性质密不可分。电信市场的竞争虽然同样是强制形成的，但新竞争者的进入并非完全市场行为。不过这并不妨碍北京电信成为完全市场性质的企业，因为北京电信直接接受来自于中国电信的严格考核，并且按照企业的方式运营，在资金投入和使用监管上也是硬约束。即使在国有企业受到政策支持的惯例方面，北京电信也基本没有得到比非国有企业更多照顾<sup>①</sup>。如果说有从外部获得支持的话，主要来自于使用“中国电信”的品牌和商誉，以及全国性网络的支持，但北京电信并非没有付出代价。

北京电信第一个有战略色彩的行动来自于埃森哲所做的市场咨询。经过分析，北京电信决定定位于高端客户的电信服务供应商，这个定位在当时看来更接近于单方面的愿望，因为作为一个创业型企业，能否具备提供高端客户所需通信和服务需求的能力，多数客户都对此持怀疑态度。不过现在看来，这个定位即使考虑到所冒风险，也相当成功。与中国电信北

---

<sup>①</sup>有评论认为中国电信市场在改革后是寡头垄断，并且政府对电信业务的价格进行了管制，但实际竞争行为正如文章中所涉及到的，本地网的竞争中，价格管制早已经不是一个值得关注的障碍。可以说，本地网的竞争基本是完全的市场行为了。

方其他 CLEC 比较,正是这个定位使得北京电信具备回报投资人的良好前提。在此之后北京电信陆续提出了一些发展策略,多数都是根据市场和企业经营的实际情况以及面临的困难提出来的,其中一些具有前瞻性,但都没有形成体系。这种情况一直持续到 2004 年年底,北京电信正式提出了自己的战略目标,要成为“世界一流新兴电信运营商”,并用标竿法形成了一套战略目标体系。战略目标提出后,开始主要用预算形式对战略的实施进行衡量和控制,每年年初总结一次,并制定下一年度财务指标,主要围绕主营业务收入进行分解。其中在 2005 年和 2006 年分别对收入指标进行了调整。到了 2007 年,由于中国电信和中国网通合作协议签署了合作协议,北京电信位于受限发展的名单上,收入指标再次进行调整。

总体来看,北京电信战略目标体系的大部分关键指标基本实现,但是能力指标尚有差距。外部环境尤其是政策变动对战略实施的影响较大。另外,未来环境中不确定性因素过多,也给战略实施和调整带来了一定的困难。

## 二、研究任务

北京电信作为 CLEC,其性质可以近似理解为电信行业中的创业型企业,但与其他行业中的创业型企业相比,通信行业的新兴运营商面临的发展环境具有自身特点:

1、 技术更新速度快,明显快于传统制造业和服务业.新技术的出现,为 CLEC 提供了进入机遇,寻找细分市场更加容易,并且与传统的电信运营商 (ILEC) 相比,具有后发优势。

2、 进入壁垒高,具有天然垄断性质。网络资源极大提高了 CLEC 的进入门槛,尤其“最后一公里”的接入,使通信行业具有天然垄断的性质,CLEC 多数采用租赁的形式获取网络资源,为服务质量的提高埋下了隐患。

3、 监管较为严格,这是因为电信产品尤其是基础业务具有部分公共用品的性质。除了美国 FCC 外,德、法、英等欧洲国家都成立了独立的

电信监管机构，监管的方式主要有许可证管制、普遍服务管制、资费管制和互联互通管制等。

4、竞争力量不对等。CLEC 面对的竞争对手在市场中基本都占据主导地位，控制着网络和接入资源、客户群，规模远大于 CLEC。虽然从战略上来说，规模没有成为优势的必然性，但是规模一般意味着良好的融资能力和品牌影响力。

“成功的战略和不成功的战略都决定着企业的命运”<sup>①</sup>，从 CLEC 的生存与发展情况来看确实如此。从行业环境的角度上来看，虽然不能说中国已经是完全意义上的市场经济国家，但是中国的电信改革环境与其他国家的电信改革环境并没有本质上的区别，也没有证据证明北京电信从官方得到了比其他国家 CLEC 更多的照顾。另一方面，事后回顾中国 2002 年南北拆分以来电信改革历程，仅就新电信企业而言，中国电信和中国网通均有好坏分化的企业，在这些新的电信企业中，北京电信表现无疑最为出色。因此，北京电信的发展动力主要并非来自于外部因素。

剔出了外部因素后，本文试图从企业决策的角度分析北京电信的战略制定、战略实施、战略绩效与评估等战略循环的关键点，对各环节中的特点进行总结。当然，北京电信的经验不一定具有普适意义，但如果能引出一些有借鉴的思考，也算达到目的了。

### 三、 研究依据的主要理论和内容安排

在较为普遍的意义之上，CLEC 作为电信市场的后进入者，和多数创业型企业一样，是研究企业成长与发展的良好样本。因此，本文主要依据企业创业和企业发展理论进行战略方面的阐述。在特殊意义上，北京电信作为电信行业的新进入者，具有与众不同的特色，因而本文涉及到电信行业和服务行业的相关知识。此外，既然讨论战略的相关问题，因此在战略制定与管理、市场划分和客户管理理论等方面也多有涉及。

第二章一方面回顾了 2002 年至 2008 年的战略过程，主要针对战略提出与制定、战略实施进行了回顾，另一方面，更加重要地，通过穿插的方

<sup>①</sup>[美]罗伯特 A. 伯格曼 高梓萍等译：《战略就是命运》，机械工业出版社，2004 年 7 月出版，P2。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库